

Челленджи skip-level 1:1-встреч на отделе из 70 человек

Денис Исаев



Saint
TeamLead
Conf 2022



Содержание

01 Введение

02 Решаемые проблемы

03 Недостатки скип-встреч

04 Техники

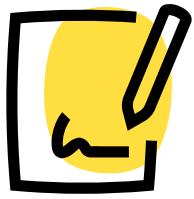
05 Action items



1

Введение





Все примеры и реплики

01

Настоящие

02

Из моего опыта

03

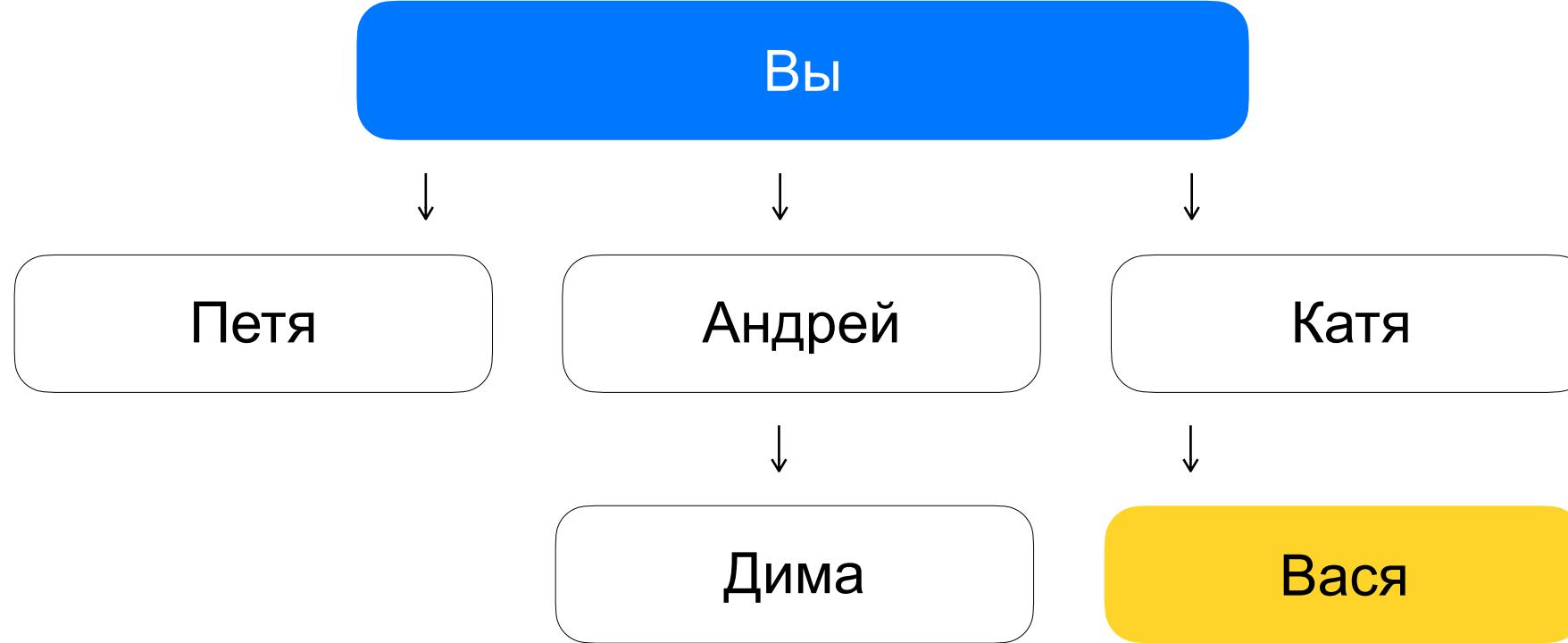
Анонимизированы

Обо мне

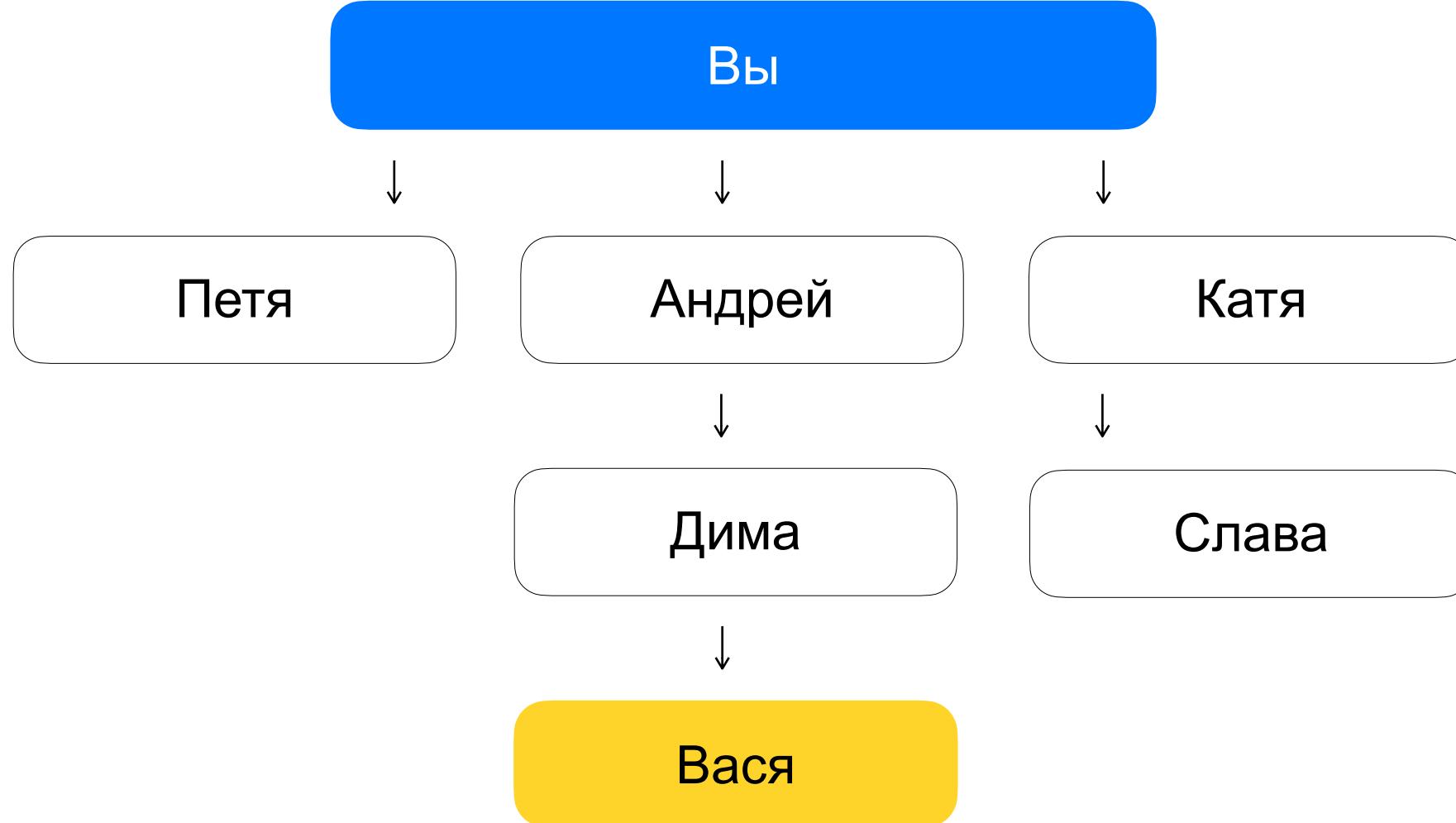
- › 10 лет опыта в ИТ, 7 лет руководителем
- › 3.5 года опыта skip-level 1:1
- › СТО Яндекс Go. Работал в Почте@Mail.ru
- › Иногда пишу статьи на Хабр ([@jirfag](#))
 - стажёр Вася и идемпотентность
 - приточная вентиляция в квартире
- › Автор golangci-lint
- › Иногда пишу в блог <https://disaev.me>



Что такое skip-level 1:1 aka скип-встреча



Что такое skip-level 1:1 aka скип-встреча



Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1

Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- | **Репорт = подчиненный (англ. report)**

Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- › Репорт = подчиненный (англ. report)
- | **Директ = прямой подчиненный (англ. direct report)**

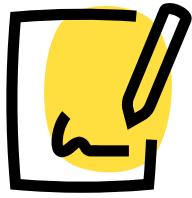
Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- › Репорт = подчиненный (англ. report)
- › Директ = прямой подчиненный (англ. direct report)
- | **Скип-репорт = скип = непрямой подчиненный**

Терминология

- › Скип-встреча = skip-level 1:1
- › Репорт = подчиненный (англ. report)
- › Директ = прямой подчиненный (англ. direct report)
- › Скип-репорт = скип = непрямой подчиненный

**Скип-босс = босс босса или
босс босса босса или ...**



О чём **не** будем говорить

01

Зачем это все скип-репорту

02

Скип-встречи с позиции директа

03

Скип-встречи с позиции скип-репорта

2

Решаемые проблемы

Шесть проблем

- a. Нехватка фидбэка
- b. Потеря коммуникаций
- c. Нехватка деталей
- d. Вовлеченность и удержание
- e. Долгий цикл фидбэка директам
- f. Сложность реоргов



2.а

Нехватка фидбэка

Нехватка фидбэка

- › Сам код пишу мало и ограниченные классы задач

Нехватка фидбэка

- › Сам код пишу мало и ограниченные классы задач
- | **Трудно регулярно собирать фидбэк у разработки**

Нехватка фидбэка

- › Сам код пишу мало и ограниченные классы задач
- › Трудно регулярно собирать фидбэк у разработки

В заполненных формах фидбэка нужно уточнять детали и важность

Что спрашиваю

я: какую одну вещь ты бы улучшил(а)?

я: что больше всего не нравится в работе?

я: что больше всего болит в разработке?

Что отвечают

скип: давайте требовать test coverage >x%

скип: мало документации про создание заказа

скип: долгое ожидание на код-ревью

скип: слишком слабые виртуалки

Примеры повторного фидбэка со скип-встреч

- › Медленная локальная сборка
- › Стало намного больше вонзаться в монолит
- › Не хватает полного тела ответа в логах для части эндпойнтов

2.b

Потеря коммуникаций

Что спрашивают

скип: правда ли, что мы закапываем язык программирования X?

скип: какие сейчас самые горячие проблемы у бизнеса?

скип: зачем мы оптимизируем серверы, почему деньгами не зальем?

скип: к чему мы движемся в технологиях и инфре?

Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели

Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели
- | Сформировал с командой **engineering culture**

Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели
- › Сформировал с командой engineering culture

Создал встречу для всех руководителей отдела

Примеры: что я сделал дальше

- › Вышел на еженедельный митап с рассказом про технические цели
- › Сформировал с командой engineering culture
- › Создал встречу для всех руководителей отдела

Создал рубрику продуктовых новостей на еженедельном митапе

2.с

Нехватка деталей

Погружение в детали

я: на чем сейчас сфокусирован?

скип: заканчиваю поддержку AVIF

я: ого, круто! Расскажешь подробнее?

2.d

Вовлеченность и удержание

Прозрачность. Привет, сложные вопросы

скип: какая у тебя позиция по удаленке?

скип: почему бы не описать критерии каждого грейда формально?

скип: должен ли руководитель писать код?

скип: нет ответственного за проект X, поэтому сроки едут. Что думаешь?

И это редко пересекается с фидбэком

я: какую одну вещь ты бы улучшил(а)?

я: что больше всего не нравится в работе?

я: что больше всего болит в разработке?

Примеры: что сделал дальше

- › Ответил на вопрос

Примеры: что сделал дальше

- › Ответил на вопрос
- › Назначил ответственного за Y
- › Написал доку про грейды и карьеру
- › Обнаружил и решил проблему с коммуникацией

Прозрачность

скип: эм ... а чем ты вообще занимаешься? :) Ты же код не пишешь?

БОСС. НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ ВЕСЬ ДЕНЬ



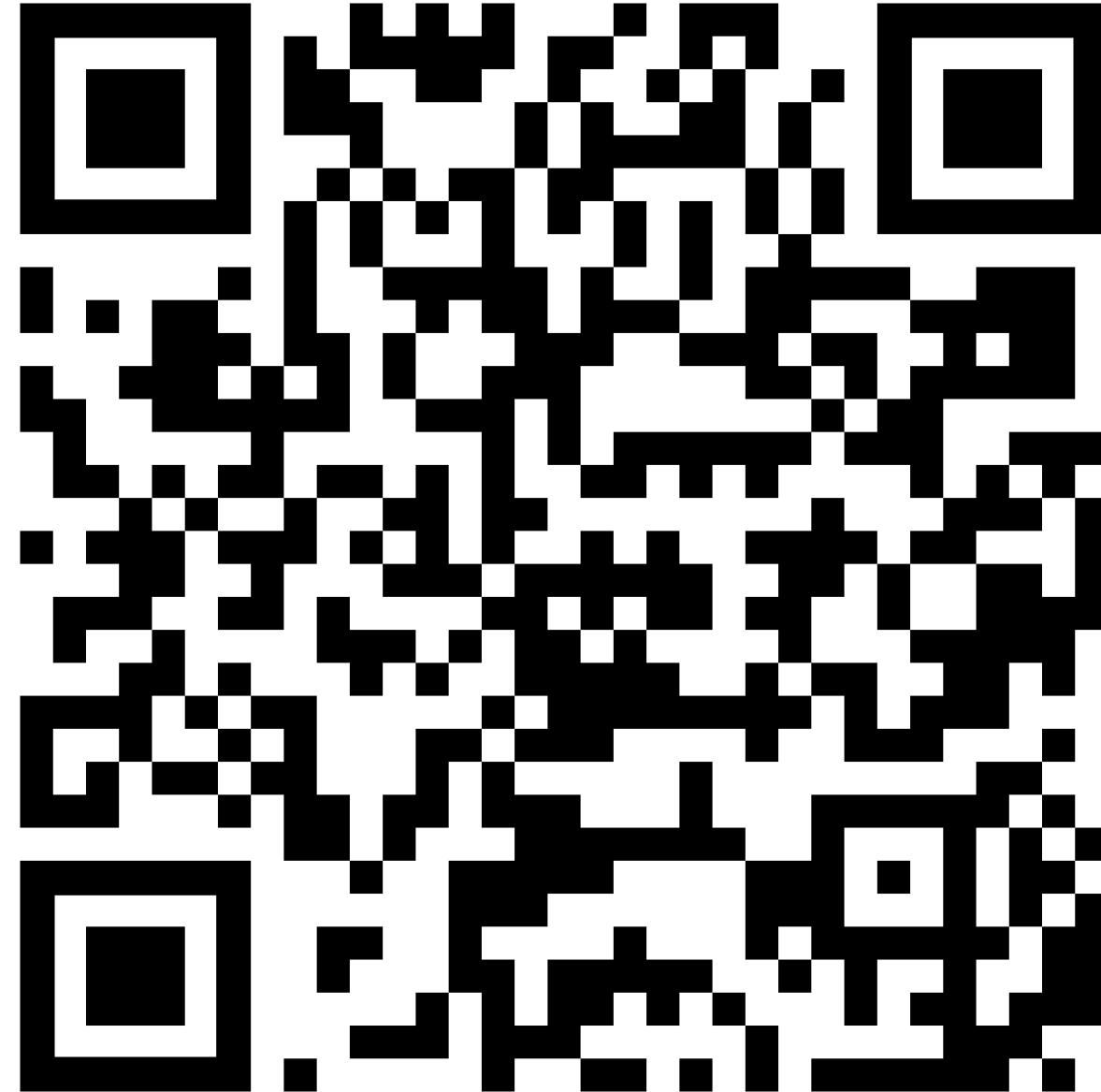
ПОЛУЧАЕТ ЗП ЗА РАБОТУ ДРУГИХ

И это самый частый вопрос!

скип: эм ... а чем ты вообще занимаешься? :) Ты же код не пишешь?

Прозрачность. Сниппеты

1. Подготовился и выступил на микровече с докладом "Зачем бэкендеру нужен JS?"
2. Превратил пустую очередь докладов на микровече в заполненное на 2 месяца вперед расписание. Сделал новые рубрики: приглашенный гость (DWH, DMP) и блиц-серия.
3. Начал готовить микро-митап в ClubHouse для найма
4. Продумывал и обсуждал новую идею найма в продукт
5. Собеседовал руководителя по общему флоу найма в компанию
6. Обновили с ребятами статус техно-целей



Похвала от скип-босса

я: твой вопрос сэкономил нам всем 20 минут обсуждений. Так держать!

я: твой фоллбэк всех нас спас от большого падения, спасибо!

я: видел результаты запуска твоей инициативы, огонь!



2.е

Долгий цикл фидбэка у директоров

Примеры вопросов с около-фидбэком

скип: нормально ли, что ежедневный стендап идет час?

скип: почему у нас **в компании** такое строгое код-ревью?

скип: куда вообще можно развиваться? Я как будто уже все знаю

скип: бывают ли у нас **в отделе** интересные задачи?

НЕ рекомендую

я: как тебе руководитель?

я: какой фидбэк есть на руководителя?

я: какие челленджи сейчас перед тобой?

скип: как все успеть: и запуск, и менторство стажеров

скип: ну не знаю, просто делаю задачки, вот сейчас делаю Y

скип: текущий проект добиваю, а там посмотрю, что дальше

скип: проект с оптимизацией был классный, сейчас JSON перекладываю

Примеры: что сделал дальше

- › Учел этот около-фидбэк как доп. контекст для 1:1 с директом

Примеры: что сделал дальше

- › Учел этот около-фидбэк как доп. контекст для 1:1 с директом
- | **Учел информацию о заскучавших в разговорах о команде с директом**

Примеры: что сделал дальше

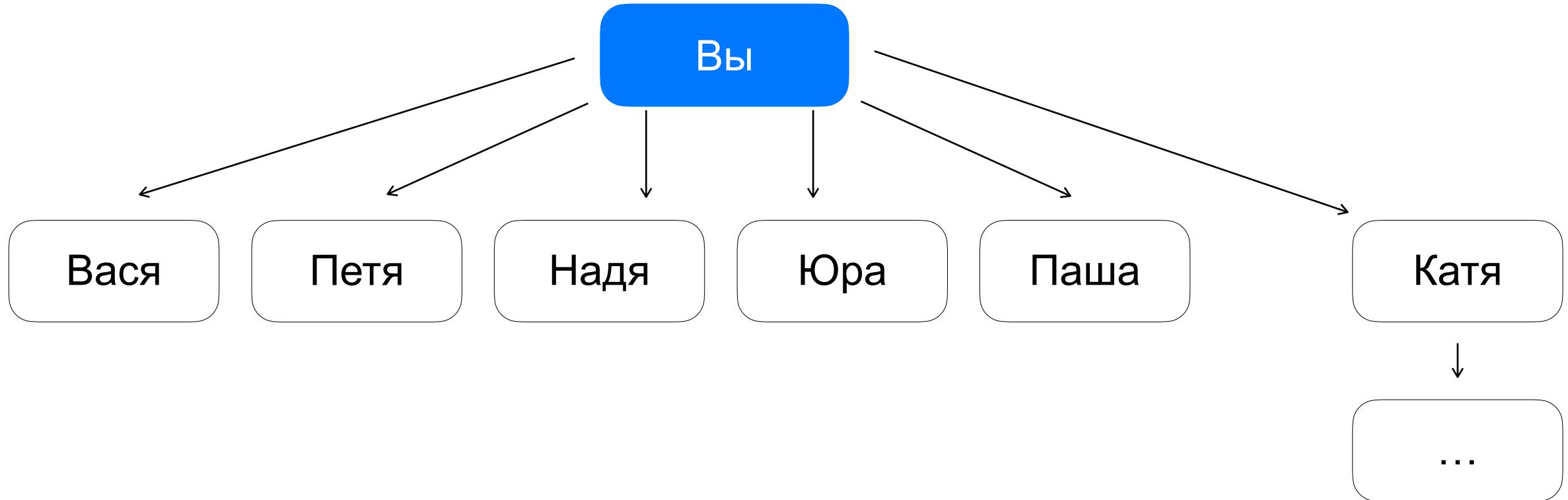
- › Учел этот около-фидбэк как доп. контекст для 1:1 с директом
- › Учел информацию о заскучавших в разговорах о команде с директом

Предложил директу челленджи для заскучавшего (в т.ч. ротацию)

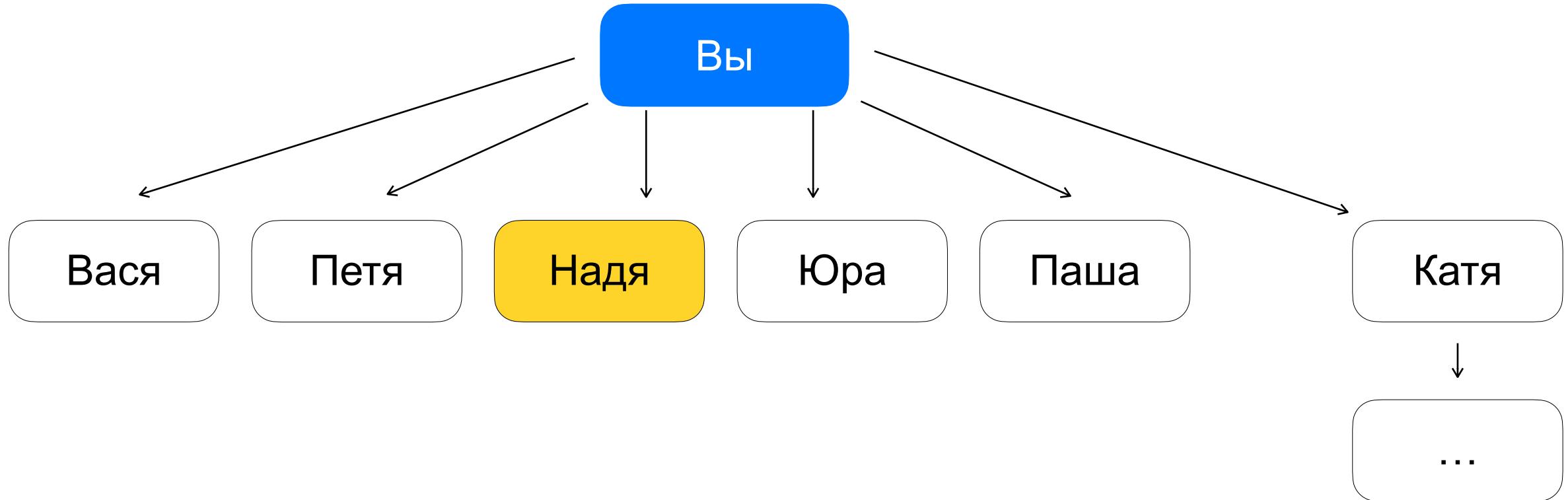
2.f

Сложность реоргов

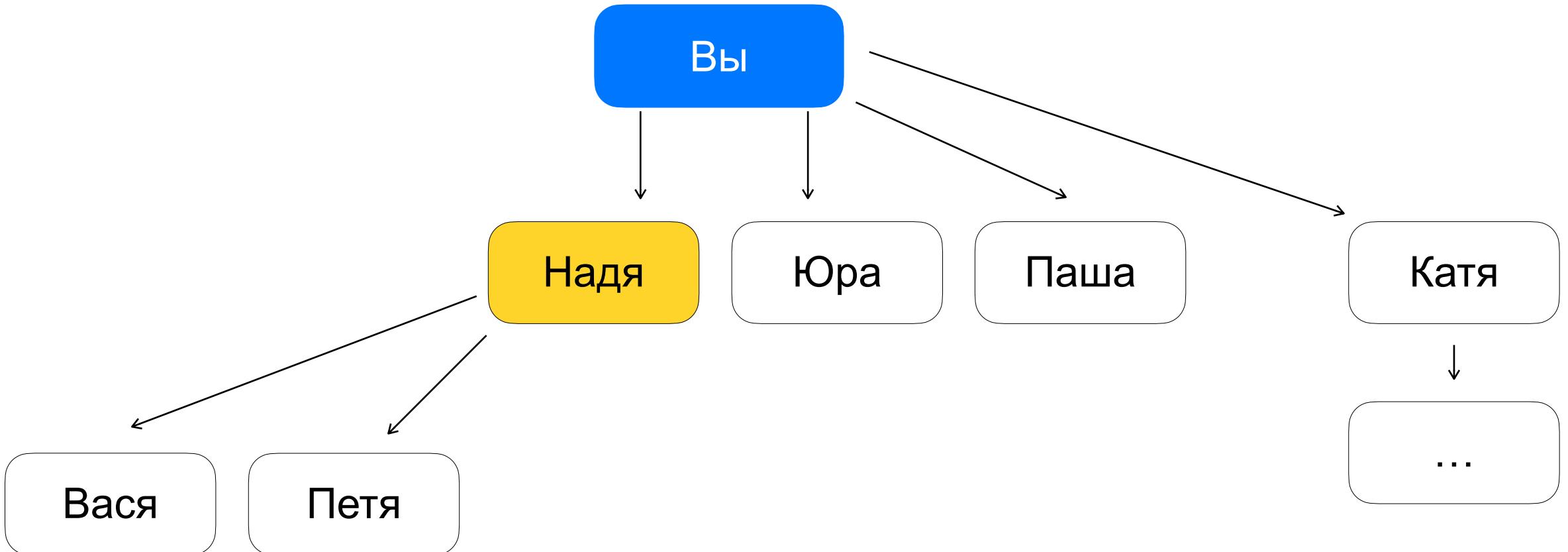
До реорга



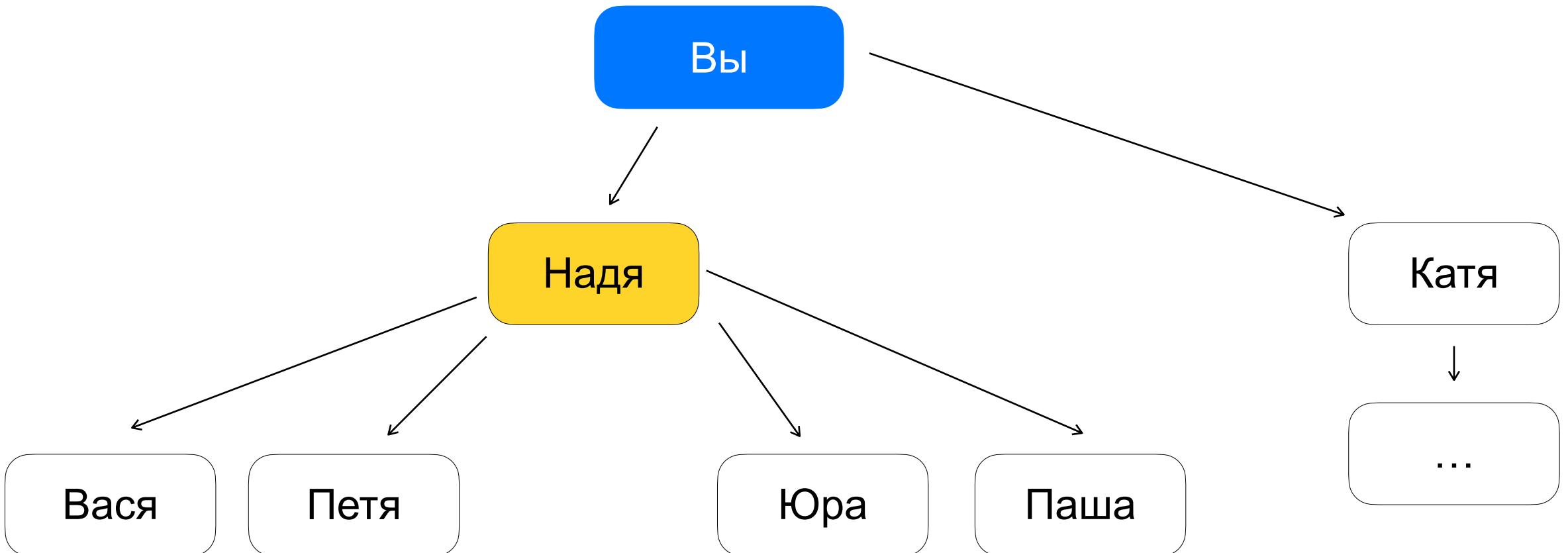
До реорга



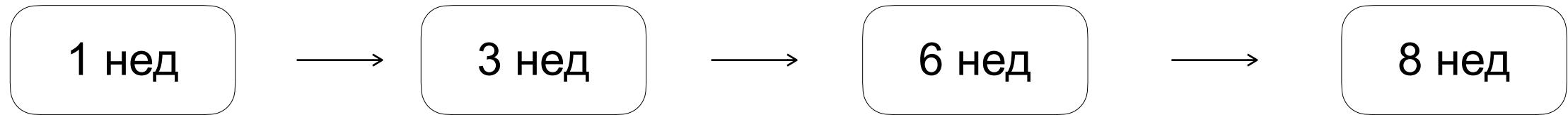
В процессе реорга



После реорга



Превращаем 1:1 в skip-level 1:1



1:1 с директом (Надя) после реорга

я: как дела?

Надя: все супер, улучшаю процессы код-ревью в команде

Skip-level 1:1 с Юрай после реорга

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!

Нюансы

- › Осторожнее с авторитетом директа

Нюансы

› Осторожнее с авторитетом директа

Нет универсального решения

Нюансы

- › Осторожнее с авторитетом директа
- › Нет универсального решения

Узнать заранее, как хотел бы директ

Решаемые проблемы

- a. Нехватка фидбэка
- b. Потеря коммуникаций
- c. Нехватка деталей
- d. Вовлеченность и удержание
- e. Долгий цикл фидбэка директам
- f. Сложность реоргов



Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем

Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем

Скип-встречи это встречи “6 в 1”

Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем
- › Скип-встречи это встречи “6 в 1”

Польза в единицу времени от скип-встреч

Общая идея

- › Есть и другие варианты решения этих проблем
- › Скип-встречи это встречи “6 в 1”
- › Польза в единицу времени от скип-встреч

Эти проблемы я решаю не только скип-встречами

3

Недостатки скип-встреч



Два недостатка

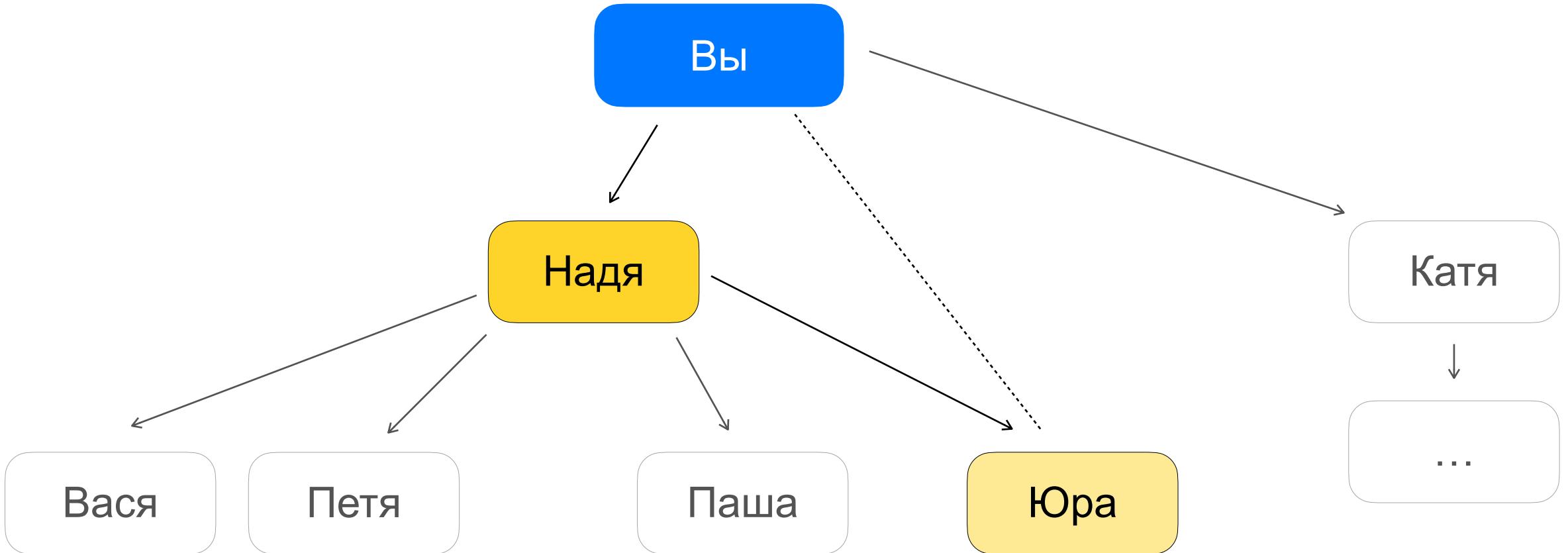
- a. Подрыв авторитета директа**
- b. Затраченное время**



3.а

Подрыв авторитета директа

После реорга



1:1 с директом (Надя) после реорга

я: как дела?

Надя: все супер, улучшаю процессы код-ревью в команде

Skip-level 1:1 с Юрай после реорга

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!



я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!

я: говорил с ней об этом?

Юра: нет

я: что думаешь о том, чтобы поговорить?

Юра: а это норм? Она не отомстит потом?

я: как дела?

Юра: Надя ввела новые правила код-ревью и не учла мое мнение!

я: говорил с ней об этом?

Юра: да

я: и как?

Юра: она выслушала, но ничего не изменилось

я: как дела?

сип: руководитель иногда повышает тон голоса, некомфортно

я: говорил с ним об этом?

сип: нет, я точно не готов

Как не подрывать авторитет

a. Не быть переносчиком фидбэка



Как не подрывать авторитет

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя



СКИП: какой у тебя есть фидбэк мне?

СКИП: как мне повысить грейд/должность?

СКИП: у меня конфликт со смежником в команде, что делать?

СКИП: можно взять отпуск на месяц?

СКИП: что посоветуешь делать с архитектурной проблемой X?

Как не подрывать авторитет

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя
- c. Помнить про важность авторитета



Опасные сигналы

- › Желание встречаться чаще
- › Сравнение вас с директом
- › Намеки о переходе под вас
- › Много вопросов, которые скорее к руководителю

Как не подрывать авторитет

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя
- c. Помнить про важность авторитета
- d. Предложить директу **скип-встречи до их введения**



Как не подрывать авторитет: итого

- a. Не быть переносчиком фидбэка
- b. Редиректить в руководителя
- c. Помнить про важность авторитета
- d. Предложить директу скип-встречи **до их введения**



3.b

Затраченное время

Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю

Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю

Вести заметки

Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю
- › Вести заметки

Адаптивная частота и длина встреч

Как тратить время эффективнее

- › Timeboxing. Мой таргет: 3-5 ч. в неделю
- › Вести заметки
- › Адаптивная частота и длина встреч

Лимит частоты: не реже раза в квартал

Два недостатка: итого

- a. Подрыв авторитета директа
- b. Затраченное время



4

Техники



Шесть техник

- a. Организация встреч**
- b. Ответы на вопросы**
- c. Если нет вопросов**
- d. Важное в конце**
- e. Продуктивные вопросы**
- f. Конфиденциальность**



4.а

Организация встреч

Организация встреч

- › Сначала предложить директу

Организация встреч

- › Сначала предложить директу
- | **Предупредить скип-репорта: в лс, через вики, через директа, etc.**

Организация встреч

- › Сначала предложить директу
- › Предупредить скип-репорта

Расслабленная атмосфера (особенно в первый раз!)

Организация встреч

- › Сначала предложить директу
- › Предупредить скип-репорта
- › Расслабленная атмосфера
 - › **Не в вашем кабинете**

Организация встреч

- › Сначала предложить директу
- › Предупредить скип-репоста
- › Расслабленная атмосфера
 - › Не в вашем кабинете
 - › **На этаже скип-репорта**

Организация встреч

- › Сначала предложить директу
- › Предупредить скип-репоста
- › Расслабленная атмосфера
 - › Не в вашем кабинете
 - › На этаже скип-репорта
 - › **За кофе или обедом, за прогулкой и т.п.**

Организация встреч

- › Сначала предложить директу
- › Предупредить скип-репоста
- › Расслабленная атмосфера

Регулярная встреча. Открытый слот не работает

4.b

Ответы на вопросы

Ответы на вопросы

- › Помнить про редиректы

Ответы на вопросы

› Помнить про редиректы

| Элементы коучинга

4.c

Если нет вопросов

Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем
 - › Почему бы компании/отделу не сфокусироваться на X?
 - › Почему ты так много занимаешься Y, судя по сниппетам?
 - › Разъясни, пожалуйста, X в стратегии отдела/компании
 - › Процесс/технология Y болит

Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем

Сниппеты

Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем
- › Сниппеты

Доверительная атмосфера

Если нет вопросов

- › Вики с примерами вопросов/тем
- › Сниппеты
- › Доверительная атмосфера

Возможная демотивация

4.d

Важное в конце

Важное в конце

- › Наблюдать и слушать

Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
- | **Если идем плотно по времени и/или спешим**

Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
- › Если идем плотно по времени и/или спешим

В начале можно спросить список тем на обсуждение

Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
- › Если идем плотно по времени и/или спешим
- › В начале можно спросить список тем на обсуждение

Спросить что из этого самое важное для него/нее

Важное в конце

- › Наблюдать и слушать
- › Если идем плотно по времени и/или спешим
- › В начале можно спросить список тем на обсуждение
- › Спросить что из этого самое важное для него/нее

Ничем не отличается от 1:1

4.e

Продуктивные вопросы

я: какой твой главный челлендж сейчас?

я: какие у тебя проф./карьерные цели?

я: какую одну вещь в отделе стоит улучшить?

я: что больше всего нравится в работе?

я: что больше всего болит?

4.f

Конфиденциальность

Конфиденциальность

- › Сначала я проговаривал это

Конфиденциальность

- › Сначала я проговаривал это
- | **Затем это стало скорее ненужным**

Конфиденциальность

- › Сначала я проговаривал это
- › Затем это стало скорее ненужным

Главное правило: без неожиданностей

Шесть техник

- a. Организация встреч**
- b. Ответы на вопросы**
- c. Если нет вопросов**
- d. Важное в конце**
- e. Продуктивные вопросы**
- f. Конфиденциальность**



5. Action items

Взвесить “за” и “против”



Помогает с проблемами

- Нехватка фидбэка
- Потеря коммуникаций
- Нехватка деталей
- Вовлеченность и удержание
- Долгий цикл фидбэка директам
- Сложность реоргов



Имеет недостатки

- Подрыв авторитета
- Затраченное время

Если еще **не** проводите скип-встречи, но хотите

1. Начать с одной команды
2. Поговорить с директом об этом
3. Завести скип-встречи с командой если директ одобряет
4. Предупредить скип-репортов

Если проводите скайпы, выберите 1 улучшение

1. **Подрыв авторитета:** редирект вопросов в рук-ля, не переносить фидбэк, учить скайп-репортов давать фидбэк самим
2. **Тайм-менеджмент:** timeboxing, заметки, адаптивная частота/длина, не реже раза в квартал
3. **Организация встреч:** вики, на нейтральной территории, за кофе, регулярная встреча
4. **На встрече:** коучинг, сниппеты, вики с примерами вопросов, продуктивные вопросы, обсуждать сначала важное.

Telegram: [@d_isaev](https://t.me/d_isaev)

Оценить доклад



Saint
TeamLead
Conf 2022

ОНТИКО